

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**OS APOIOS E O ENGAGEMENT NO CONTEXTO DE
TRABALHO: O PAPEL MEDIADOR DO
ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA**

Ana Catarina Leitão Duarte Silvestre

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações

2017

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**OS APOIOS E O ENGAGEMENT NO CONTEXTO DE
TRABALHO: O PAPEL MEDIADOR DO
ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA**

Ana Catarina Leitão Duarte Silvestre

Dissertação orientada pela Professora Doutora Vânia Carvalho

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2017

Agradecimentos

Aos meus pais por sempre acreditarem em mim em todas as fases da minha vida e por caminharem ao meu lado. Por sentirem um amor incondicional que me acalma e guia em todos os momentos. Por principalmente serem os primeiros a apoiar-me e a festejar as minhas vitórias. Obrigada pelo esforço e pelo que abdicam na vossa vida para que a minha se torne cada vez melhor.

À minha família pelo apoio e força que me deram ao longo deste caminho. Um obrigado especial ao meu afilhado Tomás, que me aquece o coração com apenas um sorriso.

Ao João por ter uma paciência infinita e por saber sempre como me fazer sorrir em todos os momentos. Obrigada por acreditares em mim e nos sonhos que vamos partilhar juntos e que a cada dia se tornam mais reais.

À minha orientadora, Vânia Carvalho, pelo apoio emocional e orientação que sempre me deu desde o primeiro dia. Obrigada por me ouvir e me guiar nesta fase crucial da minha vida.

À Sara Condeço, que sempre disse que ia acabar por estudar psicologia, não se deve duvidar de quem nos conhece tão bem. Obrigada pelo apoio e força que sempre me deste e pelas histórias fantásticas que tenho de infância e adolescência vividas contigo.

Aos meus amigos de faculdade, destacando a amizade da Andreia Martins, que sempre caminharam ao meu lado e que me acompanharam neste árdua tarefa que é fazer um mestrado. Pelo amor e carinho sempre demonstrado um grande obrigado.

Aos meus cães, à Vitória e ao Tobias, por serem os meus companheiros incondicionais e por não precisarem de dizer nada para me encherem o coração.

Índice Geral

Resumo	1
Abstract	2
Introdução	3
Enquadramento Teórico	
1. Apoio percebido da organização, da chefia e dos colegas e o <i>engagement</i> no trabalho	6
2. Efeito mediador do enriquecimento trabalho família na relação do apoio (chefia, colegas e organização) e do <i>engagement</i>	9
Método	
Procedimento	12
Amostra	12
Medidas	12
Análise Estatística	14
Resultados	15
Discussão	20
Limitações e estudos futuros	22
Implicações Práticas	23
Bibliografia	24

Índice de tabelas e figuras

Tabela 1. Média, Desvio de Padrão e Correlações para as variáveis	16
Tabela 2. Análise Fatorial Confirmatória	17
Tabela 3. Modelo de Equações Estruturais.....	18
Figura 1. Modelo Mediação (coeficientes standardizados)	19

Resumo

A investigação da temática relação trabalho-família tem cada vez mais reconhecido os efeitos positivos da combinação dos papéis familiares e do trabalho. O presente estudo com colaboradores de um banco em Portugal (N=426), investiga o papel mediador do enriquecimento trabalho-família na relação entre os vários apoios presentes no contexto de trabalho (apoio da chefia, percepção de apoio organizacional e apoio dos colegas) e o *engagement*. Os resultados evidenciaram que o enriquecimento trabalho-família explica a relação entre os apoios (i.e., apoio da chefia e percepção de apoio organizacional) e o *engagement*. Esta dissertação demonstra a importância do enriquecimento trabalho-família no contexto destes trabalhadores, nomeadamente que é pelos trabalhadores sentirem o apoio da chefia e da organização onde trabalham que enriquecem o seu domínio familiar e, por sua vez, têm melhores percepções de *engagement*.

Palavras-chave: enriquecimento trabalho-família, *engagement*, apoio da chefia, apoio dos colegas, apoio da organização (POS).

Abstract

Research about the work-family relationship has increasingly recognized the positive effects of combining family and work roles. The present study with employees of a bank in Portugal (N = 426), investigates the mediating role of work-family enrichment in the relationship between support in the work context (supervisor support, organizational support, and support of colleagues) and *engagement*. The results showed that work-family enrichment explains the relationship between the support (supervisor support and organizational support) and *engagement*. This dissertation shows the importance of work-family enrichment in this work context. Namely, that is due to supervisor support and support from the organization that the employees enriched their family life and, in turn, they have better engagement perceptions.

Keywords: *Work-family enrichment, Engagement, Supervisor Support, Co-Worker Support, Organizational Support.*

Introdução

As mudanças sociais ocorridas têm gerado novas realidades nos contextos familiares e de trabalho. As alterações no contexto de trabalho surgem de uma evolução tecnológica onde a crescente procura de serviços e matérias de forma interrupta, associa-se inevitavelmente a novas formas de trabalho (Derks, ten Brummelhuis, Zecic, & Bakker, 2014). Também o uso de dispositivos eletrónicos, como o uso do *Smartphones*, levou a que as pessoas se mantenham sempre conectadas com o seu trabalho, diluindo as barreiras entre a casa e o trabalho (Derks et al., 2014).

As alterações no contexto familiar, como o aumento da presença de mulheres no mercado de trabalho, a prevalência de casais de dupla carreira e as novas estruturais familiares decorrentes dos divórcios, situações de monoparentalidade ou famílias reconstituídas levam a novas formas de conciliação das tarefas familiares e das exigências do trabalho (Allen, 2001; Grzywacz & Marks, 2000; Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000).

Yang, Chen, Choi e Zhou (2000), explicam que a população ocidental prioriza as obrigações familiares, no entanto, as barreiras entre o trabalho e família são baixas, ocorrendo assim uma mistura de papéis e consequente permeabilidade entre atividades familiares e de trabalho. O estudo da relação trabalho-família, torna-se assim uma necessidade, uma vez que, a forma como os trabalhadores fazem a gestão dos seus papéis de trabalho e de família têm elevadas implicações para o seu bem-estar (Gareis, Barnett, Ertel & Berkman, 2009).

A relação trabalho-família tem sido estudada não só sob o ponto de vista negativo, i.e., do conflito trabalho-família mas também sob o ponto de vista positivo. Existem vários conceitos ligados à análise positiva da relação trabalho-família, no entanto, o enriquecimento trabalho-família é considerado o que melhor traduz e complementa esta relação. Greenhaus e Powel (2006) definem o enriquecimento trabalho-família (ETF) como “a extensão em que as experiências num papel melhoram a qualidade de vida noutro papel” (p.73), desta forma a energia e recursos criados em cada papel pode transpor-se para outro, estando disponíveis mais recursos para atender às exigências de cada papel (Mark, 1977; cit. por McNall, Nicklin & Masuda, 2010). Apesar do ETF ser bidirecional (Frone, 2003), a vertente que se pretende aqui destacar é relativa a quando as experiências do trabalho melhoram a qualidade de vida familiar.

A literatura referente à relação positiva entre o trabalho e a família tem evoluído ao longo tempo, demonstrando que cada vez mais se torna importante estudar os fatores que levam ao seu desenvolvimento no contexto de trabalho (Lapierre, Greenhaus, Direnzo & Shao, 2017). De facto, estudos comprovaram que os colaboradores que experienciam mais enriquecimento reportam sentir mais bem-estar com o seu trabalho, reforçando a importância da sua investigação e implicações nas organizações (McNall e colaboradores, 2010)

Greenhaus e Powell (2006), defendem que existem vários recursos que o indivíduo ganha pela sua participação no domínio do trabalho. Siber (1974) e Marks (1977) propuseram que os recursos adquiridos num papel são produto das relações sociais no trabalho e na família (cit. por Greenhaus & Powell, 2006). Por exemplo, segundo Friedman e Greenhaus (2000) as relações positivas com os colegas de trabalho têm um efeito positivo na educação das crianças, especialmente para as mulheres (cit. por Greenhaus & Powell, 2006). A perceção de suporte organizacional (POS) leva ao aumento da satisfação com a vida familiar (Greenhaus & Powell, 2006). Relativamente ao apoio da chefia verificou-se que quanto maior a perceção deste apoio, mais os colaboradores sentem satisfação com o seu trabalho (Siu, Bakker, Brough, Lu, Wang, Kalliath, O'Driscoll, Lu & Timms, 2013). O apoio dos colegas, da chefia e da organização podem assim ser vistos como recursos no trabalho que promovem o ETF.

Nesta linha, Fung, Ahmad e Omar (2015) com uma amostra de professores na Malásia e Tang, Siu e Cheung (2012), com uma amostra de trabalhadores chineses, estudaram o ETF como mediador da relação entre o apoio da chefia e dos colegas e a satisfação com o trabalho, tendo demonstrado que estes apoios prediziam o ETF sentido pelos colaboradores e, além disso, o papel mediador do ETF nesta relação. No entanto, para Warr e Inceoglu (2012) a satisfação no trabalho é uma forma do trabalhador avaliar o seu trabalho como aceitável ao invés de o avaliar como um estado enérgico e entusiasta. Assim, os autores defendem que é essencial que a investigação dê ênfase a formas de bem-estar que motivem os trabalhadores, como o *engagement*. O *engagement* é uma variável que permite definir o grau de absorção, vigor e dedicação que um colaborador sente em relação ao seu trabalho, revelando assim uma forte identidade pelo seu trabalho, e considerando que o seu trabalho tem valor para a organização (Siu, Lu, Brough, Lu, Bakker, Kalliath, Shi, O'Driscoll, Phillips, Chen, Lo, Sit, 2010). Desta forma, este estudo

pretende estudar o papel mediador do ETF na relação entre os vários apoios e o *engagement*.

Por outro lado, a recente meta-análise de Lapierre e colaboradores (2017) que se centrou no estudo dos antecedentes do ETF, demonstrou que existem flutuações nos resultados quanto as diferentes populações, o que indica que as perceções de ETF variam consoante a cultura, havendo necessidade de avaliar em diversos contextos. Que seja do nosso conhecimento, nenhum estudo analisou o efeito mediador do ETF entre os apoios e o bem-estar na população portuguesa, estando este estudo desta forma a concorrer para uma análise mais alargada da relação entre estas variáveis.

Em suma, nesta dissertação pretende-se estudar o efeito mediador no ETF na relação entre os três tipos de apoio (chefia, colegas e POS) e o *engagement*, onde os apoios são considerados os recursos presentes no modelo do ETF (Greenhaus & Powel, 2006).

Enquadramento Teórico

1. Apoio percebido da organização, da chefia e dos colegas e o *engagement*

O *engagement* é um constructo multidimensional que define o bem-estar em contexto de trabalho (Schaufeli & Salanova, 2007). Schaufeli e Bakker (2004) afirmam que o *engagement* é fruto de um processo motivacional, sendo definido não só como um estado positivo e pleno relacionado com o trabalho mas também como um estado afetivo-cognitivo persistente, que não é focado em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento particular. Este estado afetivo-cognitivo é caracterizado por três dimensões, nomeadamente o vigor, a dedicação e a absorção. O vigor é caracterizado por níveis de energia, resistência mental, esforço e persistência no trabalho face às dificuldades. A dedicação refere-se a estar extremamente envolvido no trabalho e experienciar um senso de significância, entusiasmo, inspiração e a mudança. Por fim, a absorção é caracterizada por estar completamente concentrado e inserido no trabalho (Bakker & Demerouti, 2008).

A teoria da conservação de recursos (COR, Hobfoll, 1998, 2001) descreve como os processos de reação gerados pelo indivíduo ao stress do ambiente têm impacto no seu bem-estar (ten Brummelhuis & Bakker, 2012a). Para esta teoria é fundamental o papel que os recursos têm para o indivíduo. Os recursos têm sido definidos como objetos, estados, condições valorizados pelos indivíduos (Hobfoll, 1988). Assim, a COR defende que os indivíduos obtêm, retêm e protegem os seus recursos, sendo que, o stress surge do risco de os perder; se a perda for significativa surge o *burnout* (visto como antídoto do *engagement*). No entanto, salienta igualmente que existe uma capacidade de gerar novos recursos e que os recursos existentes possibilitam a obtenção de novos formando uma espiral de ganhos (ten Brummelhuis & Bakker, 2012a). O *engagement* está assim associado ao investimento nos recursos e à proteção dos mesmos (ten Brummelhuis & Bakker, 2012a). A sinergia de ganhos de recursos permite, desta forma, compreender o bem-estar no contexto de trabalho.

Existem vários tipos de apoio percecionados pelos indivíduos numa organização (i.e., perceção de suporte organizacional, apoio da chefia e apoio dos colegas) que analisados à luz da COR (Hobfoll, 1998, 2001) podem ser considerados como recursos por serem valorizados pelos indivíduos.

A POS caracteriza-se pela percepção global que o colaborador tem sobre a forma com a organização valoriza, reconhece e retribui o seu trabalho (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Segundo a teoria do apoio organizacional esta percepção desenvolve-se a partir da personificação da organização, onde é refletida a intenção e contribuições favoráveis ou desfavoráveis ao bem-estar dos colaboradores (Aselage & Eisenberger, 2003). Segundo Eisenberger e colaboradores (1986) os trabalhadores ao sentirem-se apreciados, vão desenvolver comportamentos mais positivos para compensar o reconhecimento que estão a ter por parte da organização em que estão integrados.

O apoio da chefia caracteriza-se pela expressão de suporte emocional e instrumental, de modo a conferir bem-estar ao seu trabalhador (Kossek, Pichler, Bodner & Hammer, 2011). O apoio da chefia também é referido na literatura como a valorização das contribuições dos colaboradores para com as organizações por parte da chefia (Baral e Bhargava, 2009).

O apoio dos colegas, ou apoio social, é definido como a forma de apoio dada pelos outros e interações sociais que existem entre colegas de trabalho (Karasek & Theorell, 1990; cit. por Othman & Nasurdin, 2012).

Vários estudos na literatura têm mostrado como os diferentes tipos de apoio têm impacto positivo no bem-estar. Por exemplo, o estudo de Eisenberger e colaboradores (1986) mostra que os indivíduos que percebem o POS como positivo estão mais envolvidos e interessados no seu trabalho, diminuindo os níveis de cinismo em relação à organização. Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski e Rhoades (2002), que estudaram o impacto do apoio da chefia percebida pelos colaboradores e a sua retenção, observaram que quando a relação com a chefia é positiva apresentam-se valores mais elevados de retenção. Bakker, Albrecht e Leiter (2011) observaram que um colaborador que é apoiado pela organização, motivado pelos colegas e envolvido em atividades que desenvolvam os seus recursos pessoais (coaching, desenvolvimento de carreira, etc.) sente mais *engagement* com as atividades que desenvolve. Poon (2011) estudou os efeitos negativos no *engagement* relativos ao abuso por parte da chefia e observou que quando existe apoio dos colegas, mas existe abuso na relação com a chefia, denota-se menos impacto relativamente ao *engagement* no trabalho. Assim, é perceptível a importância do apoio dos colegas de trabalho para o *engagement* (Poon, 2011). Othman e Nasurdin (2012), num estudo realizado com uma amostra de enfermeiros observaram

que o suporte por parte da chefia e dos colegas tinha impacto positivo nos níveis de *engagement* revelados pelos colaboradores.

Segundo as evidências explicitadas acima surge a primeira hipótese onde consideramos que a presença dos apoios (POS, colegas e chefia), como recursos, será geradora de *engagement*.

Hipótese 1: O apoio percebido (colegas, chefia e organização) relaciona-se positivamente com o *engagement*.

- a) O apoio dos colegas relaciona-se positivamente com o *engagement*;
- b) O apoio da chefia relaciona-se positivamente com o *engagement*;
- c) O apoio da organização apresenta uma relação positiva com o *engagement*.

2. Efeito mediador do enriquecimento trabalho família na relação entre o apoio (chefia, colegas e organização) e o *engagement*

Greenhaus e Powell (2006), desenvolveram o modelo mais estudado no domínio positivo da relação trabalho-família: o ETF. Este conceito compreende que a participação dos indivíduos em vários papéis tem efeitos positivos, isto é, o ETF vai explicar como as experiências do trabalho podem melhorar a qualidade de vida familiar (Greenhaus & Powell, 2006).

O modelo teórico do ETF apresenta vários pressupostos subjacentes. Apresenta cinco categorias de recursos do trabalho e da família que promovem o ETF como: as capacidades e perspetivas (estratégias de *coping*, diferenças individuais, etc.); as características psicológicas e físicas (otimismo, resiliência, etc.); a rede social (informação, *networking*, etc.); a flexibilidade (no trabalho, por exemplo); os recursos materiais (dinheiro, benefícios, etc.) (Greenhaus & Powel, 2006). Os recursos promovem o ETF através de duas vias, uma via afetiva e uma via instrumental. Através da via instrumental o indivíduo aplica diretamente os recursos adquiridos no papel A (trabalho) no papel B (família) (Greenhaus & Powel, 2006). A via afetiva defende que no papel A (trabalho) se origina indiretamente uma vertente afetiva (ex. entusiasmo, energia positiva) que vai criar um afeto positivo no papel B (família) (Greenhaus & Powel, 2006). O último pressuposto admite que os recursos só são aplicados para outro papel através da via instrumental (B) porque este papel (B) é relevante para o indivíduo.

Lapierre e colaboradores (2017) numa recente meta-análise focada em investigar os antecedentes do ETF destacam as características contextuais e as características pessoais como os dois grandes grupos de antecedentes do ETF. As características contextuais compreendem todos os aspetos do ambiente de trabalho e contexto social que podem promover o ETF, ou seja, que podem proporcionar a existência de recursos de trabalho (Lapierre et al., 2017). Assim, o apoio da chafia, dos colegas e da organização podem ser incluídos nas características contextuais que promovem o ETF. Por exemplo, os apoios do chefe e dos colegas, ou sentir que a organização valoriza o trabalhador podem-lhe proporcionar um bom humor que será transportado para o domínio de casa/familiar. Este pressuposto está de acordo com o modelo trabalho-casa (ten Brummelhuis & Bakker, 2012a) que tem por base a COR (Hobfoll, 1998, 2001) que defende que os indivíduos com mais recursos individuais revelam níveis mais elevados de ETF (ten Brummelhuis & Bakker, 2012a). O modelo trabalho-casa (ten Brummelhuis & Bakker,

2012a) demonstra que no ETF os recursos adquiridos no contexto de trabalho formam uma espiral de ganhos com repercussões no contexto familiar.

De facto, existem estudos que indicam que os apoios da chefia, dos colegas e da organização, são os recursos que promovem o ETF. Carvalho e Chambel (2017), no seu estudo com militares da marinha portuguesa, demonstram a importância dos recursos do trabalho, onde incluem o suporte da chefia, na promoção do ETF. Num estudo anterior com colaboradores de um banco, também foi reforçada a existência de uma relação positiva entre as características do trabalho (i.e, suporte da chefia) e do ETF (Carvalho & Chambel, 2014) como já havia sido demonstrado por outros autores (ten brummelhuis & Bakker, 2012a; Friedman & Greenhaus, 2000; Grzymacz & Butler, 2005; cit. por Carvalho & Chambel, 2014). Siu e colaboradores (2013), demonstrou a ligação entre o apoio da chefia e a via afetiva do ETF, onde os colaboradores que sentem apoio por parte da chefia sentem-se obrigados a retribuir positivamente esse afeto e revelam mais satisfação com o seu trabalho. Baral e Bhargava (2009), no seu estudo de uma amostra de gestores de 4 organizações na Índia concluíram que o apoio da chefia se relaciona positivamente com o ETF. Os colaboradores que sentiam mais apoio da chefia (energia, confiança e experiências positivas) revelavam também níveis mais elevados de ETF (Baral & Bhargava, 2009). Fung e colaboradores (2015), num estudo com professores, demonstraram que existe uma relação significativa entre apoio da chefia, o apoio dos colegas e o ETF. Quanto ao POS é importante referir que é a perceção geral deste apoio que contribui para o ETF, uma vez que, permite atingir objetivos de papel levando à satisfação geral. Estes recursos (i.e apoios) podem ser importados para a vivência familiar, contribuindo para o ETF (Greenhaus & Powel, 2006). Foi verificado também em estudos anteriores que o POS apresenta correlações fortes com o ETF (Grzywacz & Marks, 2000), sendo que, no estudo de Tang e colaboradores (2012) sobre o suporte no trabalho (apoio dos colegas, da chefia e da organização) o POS destacou-se na relação com o ETF.

Por outro lado, vários estudos têm mostrado que o ETF é importante para o bem-estar em contexto de trabalho. Primeiramente a meta-análise de McNall e colaboradores (2010), demonstraram que existem relações positivas entre o ETF e a satisfação com o trabalho e com o compromisso do trabalhador. Baral e Bhargava (2009), também demonstram que existe uma relação positiva entre o ETF e o bem-estar dos trabalhadores, nomeadamente na satisfação com o trabalho. Alguns estudos mostram que o ETF prediz

o engagement. Por exemplo, Hakanen e Schaufeli (2012) verificaram que os mecanismos de bem-estar no trabalho (i.e. *engagement*) podem ser desencadeados também pelo ETF. Siu e colaboradores (2010), no seu estudo com trabalhadores da China, demonstrou também que existe uma relação positiva e significativa entre o ETF e o *engagement*. Também Carvalho e Chambel (2017) demonstraram igualmente que o ETF está positivamente correlacionado com o *engagement*.

Alguns autores estudaram também a relação de mediação do ETF na relação dos 3 apoios e de variáveis como por exemplo a satisfação com o trabalho. No estudo de Tang e colaboradores (2012), concluíram que o ETF é mediador da relação entre o suporte no trabalho (i.e. apoio da chefia e da organização) e a satisfação com o trabalho. Igualmente Fung e colaboradores (2015), concluíram no seu estudo com professores, que a relação entre o apoio dos colegas e da chefia, e a satisfação com o trabalho é mediada pelo ETF, demonstrando assim que estes dois apoios são relatados como importantes nas experiências de ETF nos professores. Esperamos assim que o ETF também possa contribuir para um estado mais motivacional e energético no domínio do trabalho (i.e., *engagement*) e que o ETF explica a relação entre os três tipos de apoio e o *engagement*, assim surge a 2ª hipótese deste estudo.

Hipótese 2: *O enriquecimento entre o trabalho e família medeia a relação entre a percepção de apoio e o engagement.*

- a) O enriquecimento trabalho e família medeia a relação entre a percepção de apoio dos colegas e o *engagement*;
- b) O enriquecimento trabalho e família medeia a relação entre a percepção de apoio da chefia e o *engagement*;
- c) O enriquecimento trabalho e família medeia a relação entre a percepção de apoio da organização e o *engagement*.

Método

Procedimento

Os dados foram recolhidos no âmbito de um projeto mais amplo acerca dos riscos psicossociais numa instituição bancária. A investigadora principal do projeto reuniu primeiramente com o Departamento de Saúde Ocupacional, a fim de analisar o questionário e sua adequação à população alvo. Neste estudo foram selecionadas e analisadas as variáveis relevantes para o mesmo. O questionário foi realizado via *online*, na plataforma *surveymonkey*, sendo foi garantida a confidencialidade e anonimato das respostas. De modo a garantir o anonimato das respostas não foi possível identificar variáveis relativas à estrutura familiar (i.e. número de filhos) e ao estado civil dos colaboradores (casado, união de facto, solteiro, etc.). Como variáveis demográficas, foram recolhidas as variáveis tempo de trabalho no banco, sexo e idade.

Amostra

A amostra do estudo é constituída por trabalhadores (N= 426) de uma instituição bancária portuguesa, onde 40.1% são mulheres (N=171) e 59.9% são homens (N= 255). A maioria dos participantes têm entre 36 anos e 45 anos de idade (57.5%) e a maioria têm mais de 10 anos de trabalho na empresa (60.8%).

Medidas

Perceção de Suporte Organizacional. Utilizou-se a versão reduzida do instrumento *Perceived Organizational Support Survey* de Eisenberger e colaboradores (1986), previamente utilizado em Chambel e Sobral (2011). A escala é composta por 7 itens (e.g. “O Banco disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema” ou “O Banco preocupa-se bastante com o meu bem-estar”), apresentando uma consistência interna (Alfa de Cronbach) de $\alpha=.93$. Os itens foram pontuados pelos respondentes numa escala de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 “Concordo Totalmente”. Quanto maior o POS percecionado pelos colaboradores mais elevados são os valores da resposta a cada item da escala.

Suporte dos Colegas e Chefia. O apoio do chefe e dos colegas foi avaliado através da escala *Job Content Questionnaire* (Karasek, 1985), com 5 itens para o apoio do chefe ($\alpha=.92$) (e.g. “*O meu supervisor/chefe direto preocupa-se com o bem-estar dos seus subordinados*”, “*O meu supervisor/chefe direto ajuda na realização do trabalho*”) e 6 itens para o apoio dos colegas ($\alpha=0.91$) (e.g. “*As pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim*” e “*As pessoas com quem trabalho ajudam na realização do trabalho*”), avaliados numa escala de *Likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”.

Enriquecimento Trabalho-Família. Com o objetivo de medir a relação entre o trabalho e a família dos colaboradores, recorreu-se a uma escala de 8 itens de Carlson, Kacmar, Wayne & Gryzwacz (2006), utilizada anteriormente por Carvalho e Chambel (2014, 2017). Os itens (e.g., “*O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a sentir preenchido(a) como pessoa e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família*” ou “*O meu envolvimento com o meu trabalho dá-me uma sensação de sucesso e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família*”) foram pontuados pelos respondentes numa escala de 5 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente” e apresentam um índice de consistência interna (Alfa de Cronbach) de $\alpha=.95$. Nesta escala, itens que apresentem valores mais elevados representam que o colaborador percebe que o seu envolvimento no trabalho permite a aquisição de recursos que podem ser transferidos para a esfera familiar.

Engagement – o *engagement* foi analisado através de 8 itens numa escala de 7 pontos, desde 0 (Nunca) a 6 (Todos os dias), apresentando um índice de consistência interna (Alfa de Cronbach) de $\alpha=.93$. Em cada item os trabalhadores teriam de pensar na frequência com que se sentem dessa forma relativamente ao trabalho (e.g., “*O meu trabalho inspira-me*” ou “*no meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia*”) Este conjunto de itens foram utilizados anteriormente noutro estudo (Chambel & Oliveira-Cruz, 2010), previamente adaptados de uma versão reduzida de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006).

Variáveis de Controlo - foram utilizadas três variáveis de controlo: a idade; o sexo e o tempo na empresa, uma vez que, estudos anteriores consideraram que estas variáveis podem influenciar as relações que se pretende analisar (Lapierre et al., 2017).

Análise Estatística

Na análise de dados foram utilizados dois programas estatísticos: o *AMOS – Analysis of Moment Structures* (versão 24.0 para Windows) e o *SPSS - Statistical Package for Social Sciences* (versão 24.0 para Windows). O *SPSS - Statistical Package for Social Sciences*, foi usado para caracterizar a amostra do estudo e para a obtenção das análises descritivas das variáveis do estudo, isto é, valores médios, de desvio-padrão e as correlações de Pearson (r) entre as variáveis. A correlação entre duas variáveis métricas, como o grau e direção (positiva ou negativa) dessa correlação é dada pelo valor r .

Através do programa estatístico *AMOS – Analysis of Moment Structures*, foram testadas as hipóteses do estudo, nomeadamente, o modelo que apresenta um melhor ajuste para os dados recolhidos. Para averiguar o ajustamento do modelo e para a tomada de decisão acerca do mesmo foram utilizado os índices de ajustamento: o *Bentler Comparative Fit Index* - CFI (≥ 90) e o *Root Mean Square Error of Approximation* – RMSEA ($\leq .06$). Para fatores de decisão também foram ponderados e comparados os valores do Qui-Quadrados (X^2) e os graus de liberdade, pois também permitem perceber o grau de ajustamento do modelo aos resultados.

Primeiramente, foi realizada a análise fatorial confirmatória do modelo de medida teórico (i.e., em que medida os itens medem de forma consistente as variáveis latentes, por exemplo, se a escala de ETF mede o ETF sentido pelos colaboradores) comparando este modelo teórico com o modelo de um fator (onde todas as variáveis observadas se relacionam com apenas uma variável latente).

Seguidamente, foram testadas as hipóteses do estudo comparando dois modelos: um modelo de mediação parcial, defendido nas hipóteses do presente estudo e um modelo de mediação total, plausível teoricamente. Para determinar o modelo mais adequado foram analisados os índices de ajustamento e, como anteriormente mencionado, a comparação dos valores do X^2 . Os coeficientes de regressão estandardizada (β) entre as variáveis foram igualmente averiguados. Por fim, para confirmar a mediação entre as variáveis recorreu-se ao cálculo do teste de Sobel, de forma a obter o tamanho e significância da relação dos apoios (chefia, colegas e POS) e o *engagement* com a variável mediadora ETF.

Resultados

Médias, Desvios de Padrão e Correlações entre variáveis

Como pode observar-se na tabela 1 e relativamente aos valores de média e desvio padrão obtidos registou-se que os colaboradores sentem “algumas vezes por semana” *engagement* no seu trabalho ($M=5.28$; $DP=1.12$). Observou-se que o ETF apresenta valores baixos uma vez que os colaboradores, em média, afirmam discordar que o envolvimento no seu trabalho os ajuda a ser melhores membros na sua família ($M=2.76$; $DP=.84$). Nas variáveis relativas ao apoio, registou-se que o apoio dos colegas ($M=5.48$; $DP=.99$), assim como, o apoio da chefia ($M=5.09$; $DP=1.30$) é sentido pelos colaboradores, uma vez que, afirmam concordar moderadamente com a existência desses apoios. Quanto ao apoio da organização ($M=4.12$; $DP=1.15$) verifica-se que os colaboradores não concordam nem discordam com a presença do mesmo.

Na análise de correlações a variável ETF é significativa e positivamente correlacionada com as 3 formas de apoio (apoio dos colegas $=.26$, $p < .01$; apoio da chefia $=.41$, $p < .01$ e POS $=.42$, $p < .01$). A variável *engagement* correlaciona-se positivamente e de forma significativa com os 3 apoios (apoio dos colegas $=.32$, $p < .01$; apoio da chefia $=.40$, $p < .01$ e POS $=.49$, $p < .01$). O ETF o *engagement* correlacionam-se positivamente e igualmente de forma significativa ($r=.59$, $p < .01$). Verifica-se então que as variáveis implicadas neste estudo apresentam correlação de acordo com o esperado.

Relativamente às variáveis de controlo a idade tem uma relação positiva e significativa com o *engagement* ($r=.12$, $p < .05$). O sexo apresenta uma relação negativa e significativa com o apoio da chefia ($r= -.13$, $p < .01$) e o tempo de empresa também apresenta uma relação negativa e significativa com o POS ($r= -.104$, $p < .05$).

Tabela 1.

Média, Desvio-padrão, coeficientes de correlação entre as variáveis

Variáveis	Média	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Idade ^a	3.12	.688							
2. Sexo ^b	-	-	.296**						
3. T.Empresa ^c	3.36	.869	.408**	.112*					
4. A.Colegas	5.48	.988	-.016	-.087	-.042				
5. A.Chefia	5.09	1.30	-.057	-.133**	-.072	.566**			
6. POS	4.12	1.15	-.027	-.059	-.104*	.327**	.533**		
7. ETF	2.76	.839	-.030	-.005	-.060	.257**	.409**	.423**	
8. Engagement	5.28	1.12	.123*	-.005	.003	.317**	.399**	.487**	.587**

Nota: A idade é uma variável ordinal (1= menos de 25 anos, 2= entre 26 e 35 anos, 3=entre 36 e 45 anos e 4=mais de 46 anos) O sexo é uma variável *dummy* (mulheres = 1.00 e homens =2.00). O tempo na empresa (t.empresa) é uma variável ordinal (1= até um ano, 2= entre 1 a 5 anos, 3= entre 6 a 10 anos, 4= mais de 10 anos). A. Colegas = apoio dos colegas; A. Chefia = apoio da chefia; POS = percepção do suporte organizacional; ETF= enriquecimento trabalho-família.

** p< .01; *p<.05;

Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial confirmatória testou a validade do modelo teórico com 5 variáveis latentes – apoios (POS, chefia e colegas); ETF e *engagement*. Na tabela 2 verificou-se que o *fit* para todos os índices de ajustamento era adequado [χ^2 (548) = 1424.06 p <.01; CFI=.94; RMSEA=.061]. Comparou-se o modelo teórico com o modelo de um fator, que indica que os itens se saturam numa única variável latente. Os resultados do modelo de um fator não foram satisfatórios [χ^2 (560) =7970.41 p <.01; CFI=.45; RMSEA=.18], em contraste com os resultados do modelo teórico.

Assim, a análise comprovou que os dados são melhor explicados quando as 5 variáveis são analisadas como constructos teóricos distintos. Existe assim uma diferença significativa entre o modelo de um fator e o modelo teórico ($\Delta\chi^2$ (12) =6546.35, p <.01) (Tabela 2), reforçando que este último é o que se melhor ajusta aos dados.

Tabela 2.
Análise Fatorial Confirmatória

Modelos	χ^2	$\Delta\chi^2$	CFI	RSMEA
<i>Modelo Teórico</i>	$\chi^2 (548) = 1424.06^{**}$.94	.061
<i>Modelo de um fator</i>	$\chi^2 (560) = 7970.41$	Comparação com o Modelo Teórico χ^2 (12) = 6546.35	.46	.18

Notas: ** $p < .01$

Modelos de Equações Estruturais

Para a verificação das hipóteses do estudo, recorreu-se ao modelo de equações estruturais. Em primeiro lugar, foi testado o modelo de mediação parcial (tabela 3) que compreende não só a relação de mediação exercida pelo ETF na relação entre cada um dos apoios e o *engagement*, mas também, a relação direta de cada um destes apoios com o *engagement*. Verificou-se que este modelo apresentou índices ajustados [$\chi^2 (641) = 1849.57$ $p < .01$; CFI=0.91; RMSEA=0.07].

Em segundo lugar foi testado o modelo de mediação total (ver tabela 3) também plausível teoricamente [$\chi^2 (644) = 1915,18$ $p < .01$; CFI=0.91; RMSEA=0.07]. Quando comparados os dois modelos através do teste de significância observou-se que o modelo de mediação total demonstrou melhor ajuste aos dados do que o modelo de mediação parcial [$\Delta\chi^2 (3) = 66.23$ $p < .01$]. De seguida, uma vez que, a relação entre os apoios dos colegas e o ETF se revelou não significativa, testou-se o efeito mediador do ETF entre o apoio da chefia e o *engagement* e igualmente o efeito mediador do ETF entre o POS e o *engagement*, através do cálculo do teste de Sobel. Os resultados evidenciaram que a relação entre o apoio da chefia e o *engagement* é mediado pelo ETF ($Z = 4.94, p < .01$), de igual forma revelou-se que a relação entre o POS e o *engagement* é totalmente mediada pelo ETF ($Z = 6.68, p < .01$).

Como se pode observar na figura 1, do modelo de mediação total foram obtidos os valores de β . O apoio da chefia apresenta uma relação positiva e significativa com o ETF ($\beta = .25$ $p < .01$), o apoio dos colegas não é significativo para o ETF ($\beta = .04$ $p < .01$), o POS apresenta uma relação positiva e significativa com o ETF ($\beta = .35$ $p < .01$). O ETF e o *engagement* também apresentam uma relação positiva e significativa ($\beta = .62$ $p < .01$).

Tabela 3.*Modelo de Equações Estruturais*

Modelos	χ^2	$\Delta\chi^2$	CFI	RMSEA
<i>Modelo Mediação Total</i>	$\chi^2 (644) = 1915,18$.91	.07
<i>Modelo Mediação Parcial</i>	$\chi^2 (641) = 1849,57$	Comparação entre modelos $\Delta\chi^2 (3) = 66.23 \ p < .01$.91	.07

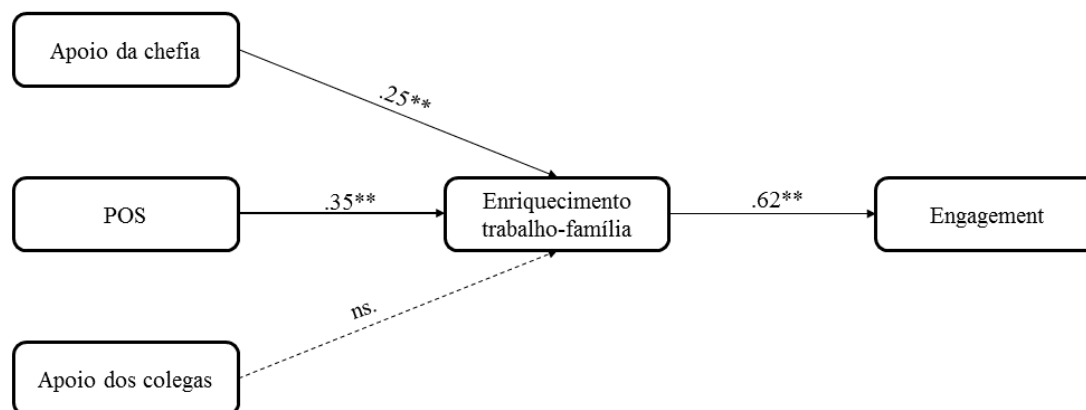
Notas: ** $p < .01$

Assim, a 1ª hipótese onde se esperava que os apoios (chefia, colegas e POS) tivessem positivamente e significativamente relacionados com o *engagement* foi rejeitada, uma vez que, no modelo final obtido, o modelo de mediação total, não compreende a relação direta entre os apoios e o *engagement*.

A 2ª hipótese, onde se esperava que o ETF fosse mediador da relação entre os apoios (colegas, chefia e POS) e o *engagement*, é parcialmente confirmada, uma vez que o ETF se revelou mediador da relação entre o apoio da chefia e o *engagement* (hipótese 2b) e igualmente da relação entre o POS e o *engagement* (hipótese 2c), no entanto, o apoio dos colegas (hipótese 2a) não apresentou uma relação significativa com o ETF.

Relativamente às variáveis de controlo incluídas (idade, sexo e o tempo na empresa), verificou-se que estas não exerceram alterações no modelo final.

Figura 1.
Modelo mediação total (coeficientes estandardizados)



Notas: $^{**} p < .01$

Relação significativa —————

Relação não significativa - - - - -

Discussão

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre os apoios (chefia, colegas e POS) e o *engagement* e o papel do ETF como mediador desta relação. Este estudo permitiu aumentar o conhecimento acerca dos apoios e como estes podem ser vistos como recursos no ETF e também do papel mediador deste último na relação entre os apoios e o *engagement*.

A 1ª hipótese deste estudo onde se esperava que os apoios (chefia, colegas e POS) tivessem positivamente e significativamente relacionados com o *engagement* não foi confirmada. Este resultado revelou que o ETF funciona como mediador total da relação entre os apoios (i.e., apoio da chefia e POS) e o *engagement*, que vai ao encontro do preconizado nas teorias *Job Demands – Resources* (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003) e COR (Hobfoll, 1998, 2001; ten Brummelhuis & Bakker, 2012a). A teoria *Job Demands – Resources* indica que para o bem-estar dos indivíduos existem dois processos decorrentes, sendo o processo motivacional o que é ativado pelos recursos gerando uma forma de bem-estar que é o *engagement* (Bakker et al., 2003). Também segundo o modelo de recursos trabalho-casa, inspirado na COR, o ETF permite que, através dos recursos e da sua transferência entre contextos (i.e trabalho e família), ocorra a presença de *engagement* (ten Brummelhuis & Bakker, 2012a).

A 2ª hipótese deste estudo, sobre a mediação do ETF na relação entre os apoios e o *engagement* foi parcialmente confirmada. Estes resultados vão no sentido do que estudos anteriores evidenciaram. Em específico, o apoio da chefia tem vindo a ser relacionado com a presença de ETF (Baral & Bhargava, 2009; Fung & colaboradores, 2015; Carvalho & Chambel, 2014) e, de igual modo, o POS também tem vindo a ser associado à presença de ETF (Greenhaus & Powel, 2006; McNall, et al., 2010). Estes resultados vão igualmente de acordo com a teoria de Greenhaus e Powell (2006), uma vez que, reforça-se o pressuposto de que os apoios, neste caso o apoio da chefia e o POS, podem ser considerados como recursos que levam ao ETF. A teoria da COR também apoia este resultado, pois indica que os indivíduos com mais recursos (i.e apoios) revelam níveis mais elevados de ETF (Hobfoll, 1998, 2001; ten Brummelhuis & Bakker, 2012a). Contudo, observou-se que o apoio dos colegas não era significativo para o ETF, como estudos anteriores já demonstraram (Baral & Bhargava, 2011, Tang et al., 2012). Tal como Tang e colaboradores (2012) referem, os colaboradores podem considerar o apoio

da chefia e POS como mais perceptível do que o apoio dos colegas. Consideramos também que este resultado possa ter sido devido ao tipo de trabalho que a amostra desenvolve, sendo este maioritariamente individual e onde não se efetuam muitas tarefas em equipa (ten Brummelhuis & Bakker, 2012b). Assim, os colaboradores não consideraram o apoio dos colegas como tão relevante, assumindo que o ETF e o *engagement* sentido está associado a outros fatores que não este tipo de apoio.

Limitações e estudos futuros

Existem algumas limitações inerentes à dissertação apresentada que devem ser mencionados. Os dados foram recolhidos num momento único, sendo o estudo de estrutura transversal, o que não permite observar no tempo as variáveis de estudo. Desta forma, não é possível estabelecer relações de causa-efeito entre as variáveis, sendo apenas possível concluir sobre a relação (positiva ou negativa) das mesmas. Aponta-se aqui então a necessidade de um estudo longitudinal, de forma a, aferir as relações de causalidade entre as variáveis em estudo.

Outra limitação prende-se com o facto de se tratarem de uma recolha de dados através de questionários de auto-avaliação. Estes levam a que os indivíduos respondam ao socialmente aceite, revelando assim, o fenómeno de desejabilidade social.

Os dados foram recolhidos apenas numa instituição, localizada em Portugal, o que não permite generalizações tanto ao nível nacional como internacional, uma vez que, estes dados referem-se a indivíduos de uma cultura específica. Desta forma, este estudo deve ser novamente aplicado a outros países para possíveis generalizações dos resultados.

Para futuros estudos seria interessante perceber se a mediação em causa se mantém quando se analisam empresas em diferentes setores (i.e saúde, retalho, telecomunicações, etc.). Outro fator também interessante prende-se com tipo de trabalho (i.e banco), sendo que seria interessante estudar este modelo em empresas com outros métodos de trabalho (i.e trabalho em equipa).

A existência de diferenças, na relação das variáveis de estudo, para indivíduos com várias estruturas familiares, isto é, com filhos, ou sem filhos, poderia também ser uma forma interessante de estudo. Seria também relevante testar as diferenças de sexo nas relações com o apoio e o *engagement* onde o ETF fosse mediador da relação, pois vários autores demonstraram que os homens e as mulheres vivem os contextos familiar e de trabalho de forma diferente podendo experienciar formas de enriquecimento também diferentes (Greenhaus & Powel, 2006). Pode também ser relevante para a temática da relação trabalho-família analisar as diferenças das variáveis nas gerações, uma vez que, estudos anteriores comprovaram que existem diferenças entre gerações na forma como vivem a relação trabalho-família e também da valorização dos recursos no contexto de trabalho (Beutell & Berman, 2008).

Implicações práticas

Os resultados e conclusões deste estudo permitem gerar implicações práticas para as organizações, uma vez que, este demonstra a elevada importância do ETF na relação entre o apoio e a perceção de *engagement* dos trabalhadores. Torna-se assim importante que as empresas invistam em estratégias de ETF de modo melhorar os níveis de bem-estar (i.e *engagement*) dos seus trabalhadores.

O POS demonstrou ser relevante para os colaboradores, as empresas devem assim investir em práticas de apoio como, por exemplo, demonstrar preocupação para com os trabalhadores (por exemplo inteirarem-se da sua situação familiar), mostrar que se preocupam com o bem-estar dos trabalhadores (por exemplo ter formação de gestão de stress), implementação de atividade de *networking* (por exemplo através de eventos na empresa), desenvolver atividades que aumentem os recursos psicológicos (por exemplo autoavaliação, autoeficácia, otimismo, etc.). O apoio da chefia demonstrou também ser relevante para os colaboradores, as empresas devem assim formar os seus supervisores e chefias para apoiarem mais os seus colaboradores, isto é, serem mais empáticos dando importância ao bem-estar dos trabalhadores, que sejam flexíveis em relação aos problemas familiares e que demonstrem o seu apoio e ajuda em situações familiares (Ganster, 1995, cit. por Allen, 2001; McNall, et al., 2010).

Criando uma base de apoios reforçamos a ideia do modelo casa-trabalho (ten brummelhuis & Bakker, 2012a), que indica que quanto mais recursos (contextuais, individuais, etc.) o indivíduo tem, menos sofre na sua eventual perda e mais recursos adquire.

Torna-se assim importante que as organizações invistam em práticas que aumentem os recursos dos seus trabalhadores e desenvolvam também medidas para a sua manutenção e atualização. A criação destas bases vai permitir que o ETF consiga ser um impulsionador do bem-estar, tanto no trabalho como em casa.

Bibliografia

- Allen, T.D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *J. Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for further research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278–308.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393–417.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P., (2011). Key questions regarding work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 4-2.
- Beutell, N., Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (5), 507-523.
- Bhargava, S., & Baral, R. (2009). Antecedents and consequences of work-family enrichment among Indian managers. *Psychological Studies*, 54, 213–225.

- Bhargava, S., & Baral, R. (2011). Examining the moderating influence on the relationships between work-family antecedents and work-family enrichment. *Gender in Management*, 26, 122–147.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Chambel, M. J., & Oliveira-Cruz, F. (2010). Breach of psychological contract and the development of burnout and engagement: A longitudinal study among soldiers on a peacekeeping mission. *Military Psychology*, 22 (2), 110-127.
- Chambel, M. J., & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return for temporary workers: A social exchange perspective. *Career Development International*, 16, 161-177.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' wellbeing: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119, 373 – 387.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2017). Work-to-family conflict and enrichment mediates the relationship between job characteristics and well-being at work with Portuguese Marine Corps. *Armed Forces & Society*, 1-21.
- Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., Zecic, D., & Bakker, A. B. (2014). Switching on and off...: Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (1), 80-90
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500– 507.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In JC Quick LE Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Fung, N., Ahmad, A., Omar, Z. (2015). Work-family enrichment: it's mediating role in the relationship between workplace support factors and teacher's job satisfaction. *American Journal of Applied Sciences*, 12(4), 242-253.
- Gareis, K. C., Barnett, R. C., Ertel, K. A., & Berkman, L. F. (2009). Work_Family Enrichment and Conflict: Additive Effects, Buffering, or Balance?. *Journal of marriage and family*, 71(3), 696-707.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31 (1), 72-92.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111–126.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141 (2-3), 415-424.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. Washington, USA: Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50, 337-421.

- Karasek, R. A. (1985). *Job content instrument: Questionnaire and user's guide*. Los Angeles, CA: University of South California.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
- Lapierre, L.M., Li, Y., Kwan, H.K., Greenhaus, J.H., DiRenzo, M.S., & Shao, P. (2017). A meta-analysis of the antecedents of work–family enrichment. *Journal organizational behaviour*, 38(7), 1-14.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25 (3), 381-396.
- Othman, N., & Nasurdin, A. M., (2013). Social support and work *engagement*: a study of Malaysian nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 1083 – 1090.
- Poon, J. M. (2011). Effects of abusive supervision and coworker support on work engagement. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 22, 8-22.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and *engagement*: a multi-sample study. *Journal of Occupational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* 66 (4), 701-716.
- Schaufeli, W.B, & Salanova, M., (2007). Work *Engagement*: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177.

- Siu, O. L., Lu, J. F., Brough, P., Lu, C., Bakker, A. B., Kalliath, T., Shi, K., O'Driscoll, M., Phillips, D., Chen, W., Lo, D., & Sit, C. (2010). Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 470-480.
- Siu, O.L., Bakker, A.B., Brough, P., Lu, C., Wang, H., Kalliath, T., O'Driscoll, M., Lu, J., & Timms, C. (2013). A Three-wave study of antecedents of work-family enrichment: the role of social resources and affect. *Stress health*, 31, 306-314.
- Tang, S.W., O.L. Siu., & Cheung, F. (2014). A study of work-family enrichment among Chinese employees: The mediating role between work support and job satisfaction. *Applied Psychology*, (63), 130-150.
- Ten Brummelhuis, T. L., & Bakker, A. B. (2012a). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67, 545-556.
- Ten Brummelhuis, T. L., & Bakker, A. B. (2012b). Managing family demands in teams: the role of social support at work. *Group & Organization Management*, 37 (3), 376-403.
- Yang, N., Chen, C. C., Choi, J., & Zou, Y. (2000). Sources of work-family conflict: A Sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management Journal*, 43, 113-123.